VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM

II.4 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A UNEI FIRME

Există un mare număr de definiţii ce i-au fost atribuite structurii organizatorice a unei firme.. Ea reprezintă de fapt "cadrul stabil" în care toate acţiunile gravitează în jurul a trei axe complementare:

- a sarcinilor şi a activităţilor,
- a centrelor de responsabilitate şi autoritate,
- a comunicării şi a relaţiilor.

Fără a o considera cea mai ilustrativă o definiţie a structurii organizatorice ar putea fi: ***"sistem de repartizare şi fixare a sarcinilor de conducere, a funcţiilor de decizie, a drepturilor şi îndatoririlor în scopul atingerii ţelurilor organizaţiei"***.

Structura organizatorică reprezintă şi un important subsistem al sistemului de management, reunind un ansamblu de persoane, subdiviziuni organizatorice şi relaţii dintre acestea, astfel constituite încât să asigure cadrul organizatoric adecvat realizării obiectivelor stabilite.

Practica demonstrează că structura organizatorică trebuie să aibă un caracter flexibil deoarece ea se transformă continuu funcţie de cerinţele mediului de afaceri în care se află firma, şi cu care interacţionează. Creşterea eficienţei ei este condiţionată atat de această

maleabilitate cât şi de specializarea pe un domeniu restrans a personalului de conducere, fapt cerut de gradul de complexitate a obiectului conducerii şi a proceselor de producţie.

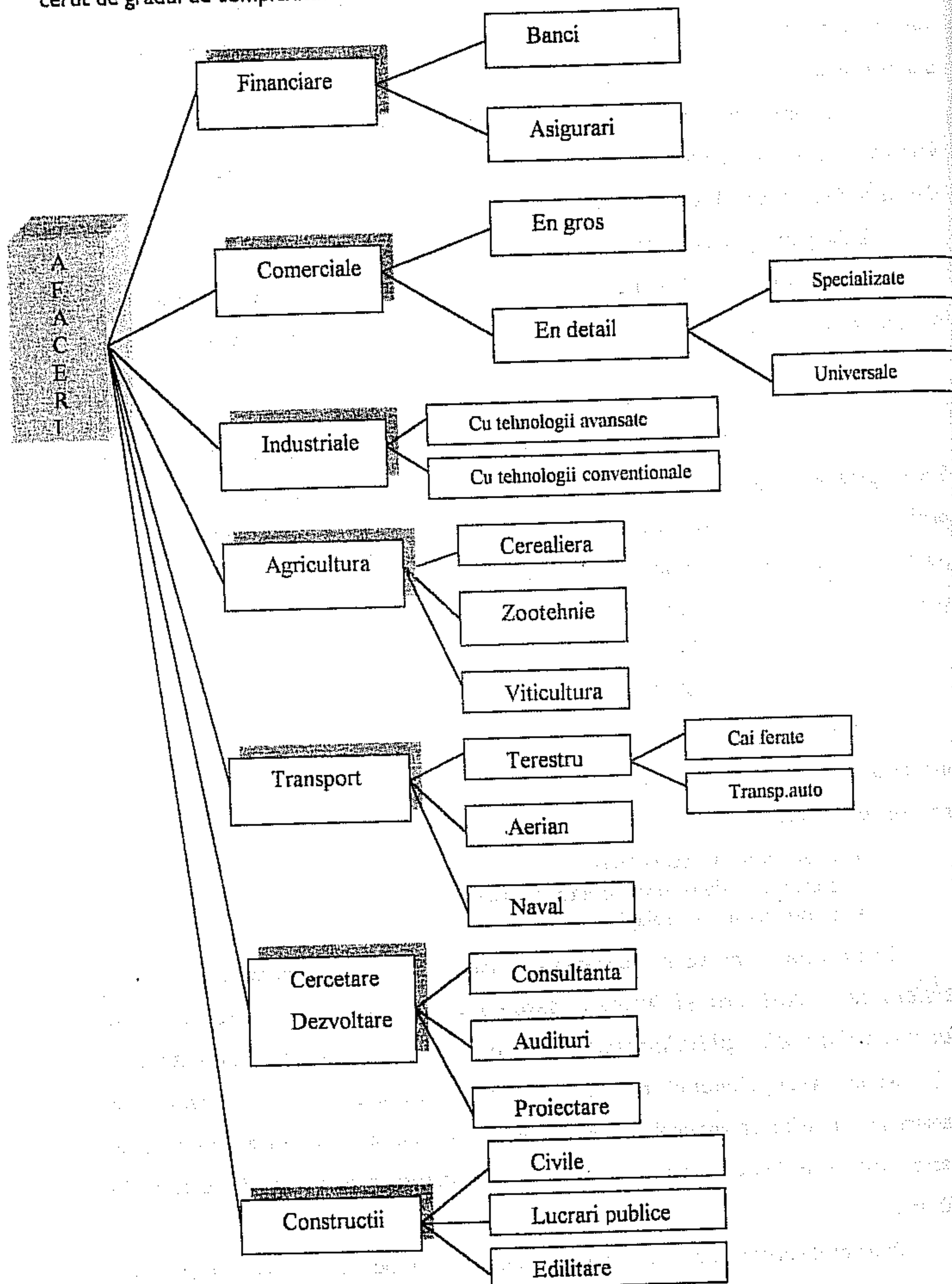


Fig. 2.6 Domenii de afaceri

Exprimând rolul structurii organizatorice în cadrul procesului de conducere, specialistul american Peter DRUCKER afirmă: "***dacă o structură bună nu garantează obţinerea rezultatelor dorite, o structură rea distruge eforturile bine dirijate".***

Rolul structurii organizatorice nu se limitează doar la asigurarea premizelor organizatorice necesare realizării obiectivelor economice. Deoarece *factorul uman* deţine rolul cel mai important în orice tip de organizare - fără aportul lui structurile reducandu-se la simple scheme - structurile organizatorice trebuie să corespundă exigenţelor de realizare a obiectivelor în condiţiile minimizării concomitente a *costului economic şi social.*

Structura organizatorică este alcătuită din : *structura de conducere* sau funcţională şi *structura de producţie* sau operaţională.

Structura de conducere reuneşte ansamblul persoanelor, compartimentelor precum şi relaţiile dintre acestea, astfel constituite şi plasate, încât să asigure condiţiile economice, tehnice, şi de personal necesare desfăşurării procesului managerial şi a proceselor de execuţie.

La conturarea structurii de conducere a unei firme se consideră cele 5 funcţiuni ale acesteia, cu problemele de organizare specifice:

- cercetare-dezvoltare: organizarea laboratoarelor, atelierelor, birourilor de proiectare
- producţie: organizarea producţiei, locurilor de muncă, activităţilor auxiliare;
- comercial- marketing: organizarea aprovizionării, reţelei de distribuţie, licitaţiilor;
- personal: organizarea regimului de lucru, selecţiei, instruirii şi testării personalului, a salarizarii;
- financiar-contabil: organizarea efectuarii operaţiilor de încasări şi plăţi, a contabilităţii, a relaţiilor cu băncile, a controlului financiar.

Structura de producţie reuneşte persoane, compartimente şi relaţii dintre acestea în scopul realizării directe a obiectului de activitate al firmei.

Structura organizatorică a unei firme este un camp larg deschis fanteziei şi activităţii practice a patronilor şi conducătorilor ei - *câte firme atatea idei* - iar forma ei variază funcţie de mulţi factori: *dimensiunea şi specializarea firmei, amplasarea teritorială, particularităţi tradiţionale, etc.* Procesul cercetării ei sistematice este greoi, existand o serie de caracteristici tipice a căror evidenţiere şi analiză permit sublinierea tendinţelor generale în dezvoltare.

II.4.1 Repartizarea autorităţii

În cadrul unei firme se pune deseori întrebarea "cine cui comandă ?" astfel că se conturează trei moduri de repartizare a autorităţii.

II.4.1.1 Unitate de comandament

Este modul cel mai simplu de repartizare a autorităţii la care ne putem gândi, cel în care fiecare subordonat depinde de un singur şef. Schematic, se poate reprezenta ca în figura 2.7:

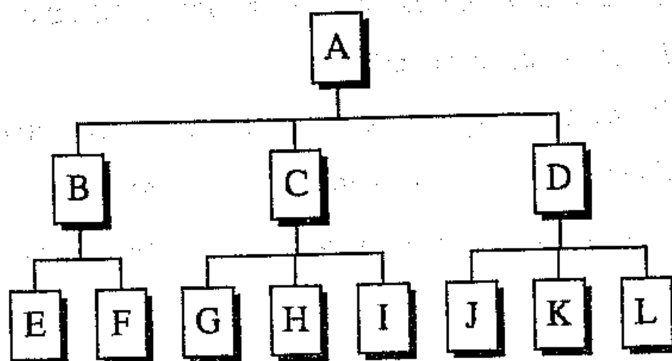


Fig. 2.7 Unitate de comandament

Avantajele sunt evidente; disciplina şi controlul sunt facilitate de "curgerea" în cascadă a responsabilităţilor iar în organizaţie domneşte o mare claritate.

Dezavantajele sunt legate de lipsa de coordonare şi comunicare în structură astfel că, de exemplu, numai compartimentul B poate rezolva o dificultate survenită între E si F, sau numai compartimentul A are capacitatea să regleze un conflict între G si L. Toate informaţiile, deciziile se retransmit la nivelurile ierarhice superioare la fel şi potenţialele conflicte existente într-o antrepriză: marketing-producţie, aprovizionare-finanţe, proiectare-execuţie.

II.4.1.2 Autoritatea în specialitate

Iniţiatorul acestui tip de autoritate a fost Frederick TAYLOR, el susţinand ideea că ***"pentru a fi eficace individului îi este necesară o specializare".***

Schema propusă de el şi prezentată în figura 2.8 corespunde unui atelier în care muncitorii depind de unul din cei 8 maiştri ce dispun de o autoritate în specialitate. Toată această grupare a unor mijloace dispersate (necesare controlului sau întreţinerii) este comodă, dar responsabilităţile riscă să se dilueze: un maistru foarte competent şi apt să primească o promovare, dar specializat numai în probleme de salarizare, este oare capabil să asigure rolul de şef de atelier?

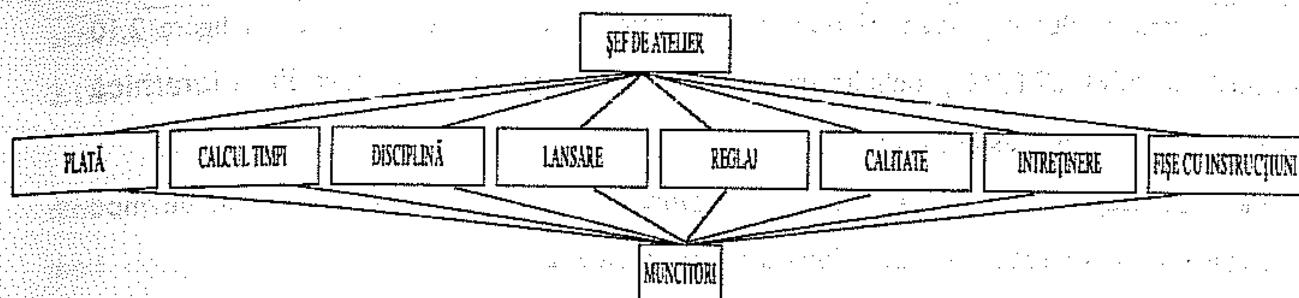


Fig. 2.8 Autoritate în specialitate

Am putea releva interesele şi pericolele fiecărei soluţii prezentate, comparând de exemplu, sistemul educativ din şcoala primară - *unitate de comandament a învăţătorului asupra elevilor,* cu cel din liceu sau universitate - *autoritatea fiecărui profesor în specialitatea sa.*

II.4.1.3 Autoritate partajată

Autoritatea partajată rezultă din combinarea celor două scheme prezentate anterior cu scopul eliminarii tuturor criticilor aduse: este prezentată în figura 2.9. Principiul de bază este acela al dublei linii - ***staff and line*** - în care o linie dispune de autoritate generală (*putere de comandament*) iar o alta de autoritate în specialitate (*puterea consilierilor*).

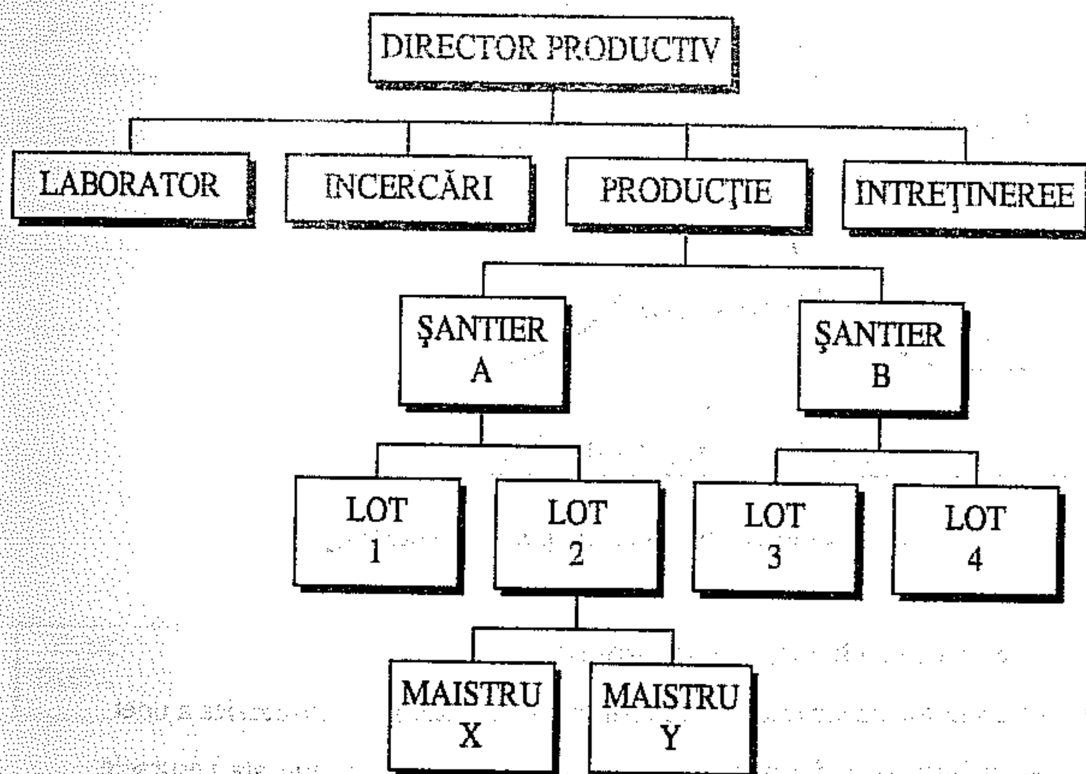


Fig. 2.9 Autoritatea partajată

Linia ierarhică (line) este cea a decidenţilor, a operaţionalilor, printre care domneşte o *unitate de comandament.*

Linia de consilieri (staff) este cea a funcţionarilor care studiează, propun, sugerează, dar nu decid.

Există şi alte reprezentări mult mai apropiate de realitate, ca cea din figura 2.10 propusă de MINTZBERG şi definită prin 5 elemente componente, în care **linia ierarhică** este descompusă de sus în jos în :

- ***varf strategic*** - semnifică faptul că organizaţia şi-a îndeplinit misiunea într-un mod eficace şi că serveste nevoilor celor care o controlează,
- ***direcţia ierarhică*** - marchează trecerea de la general la particular, este o linie de autoritate de la varf către bază,
- ***centru operaţional*** - însărcinat cu realizarea producţiei,

iar **linia consilierilor**, este compusă din:

- ***tehnostructură*** - ce are ca obiectiv standardizarea procedurilor în vederea sporirii eficacităţii activităţii,
- ***funcţiile logistice***, care oferă un suport centrului operaţional (serviciul juridic, relaţii publice, cercetare, dezvoltare).

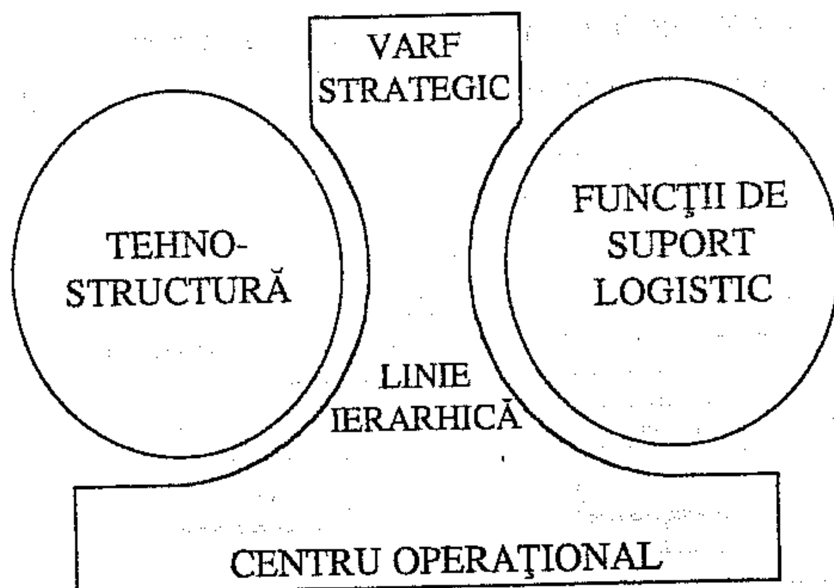


Fig. 2.10 Model de structură propus de Mintzberg

II.4.2 Forme structurale în practică

Organigrama sau forma structurală face parte din structura organizatorică a unei firme, funcţionarea ei fiind dependentă de modul în care sunt plasate şi utilizate resursele umane disponibile.

II.4.2.1 Structura personalizată, centralizată sau funcţională

Este tipul de structură ce corespunde imaginii tradiţionale a unei firme, construită pe ideea de subordonare, pe existenţa unei surse de autoritate care stabileşte obiectivele şi

activitățile în cadrul unor restricții impuse de participanți, și este prezentată în figurile 2.11 și 2.12.

Legăturile de subordonare sunt structurate pe modelul arborescent, conexiunile dintre diverse compartimente funcționale sunt succesive, de la superior către inferior, în mod rigid fără posibilitate de ocolire a unor compartimente aflate pe trepte ierarhice diferite.

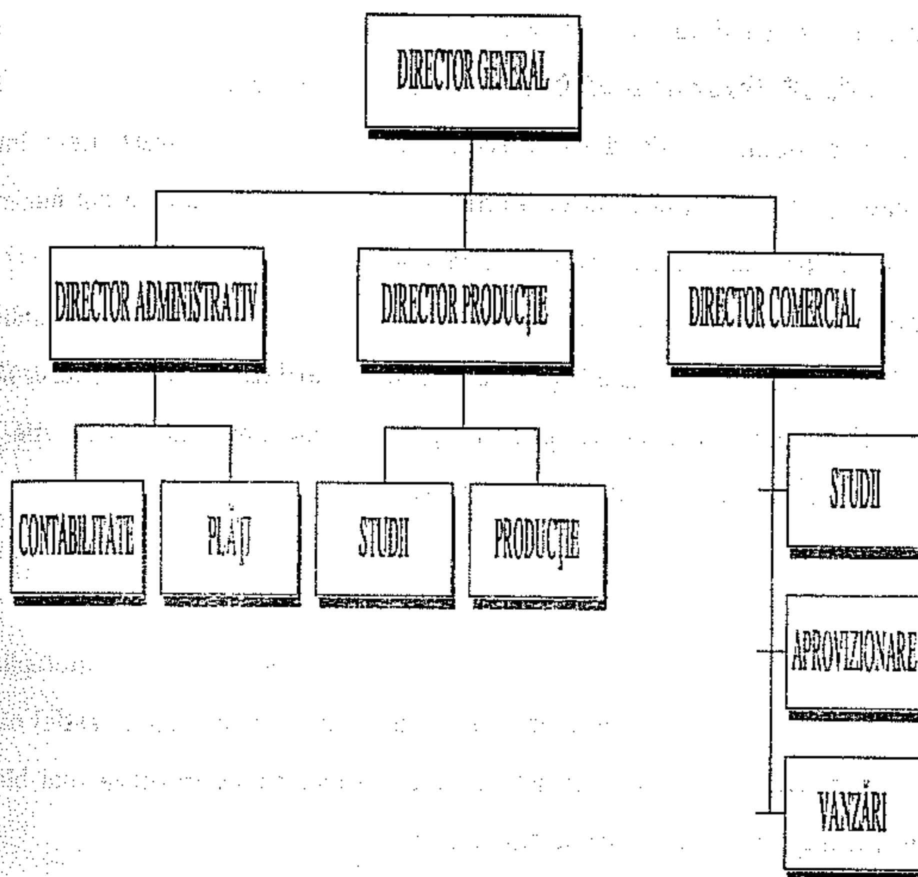


Fig. 2.11 Structură centralizată 1

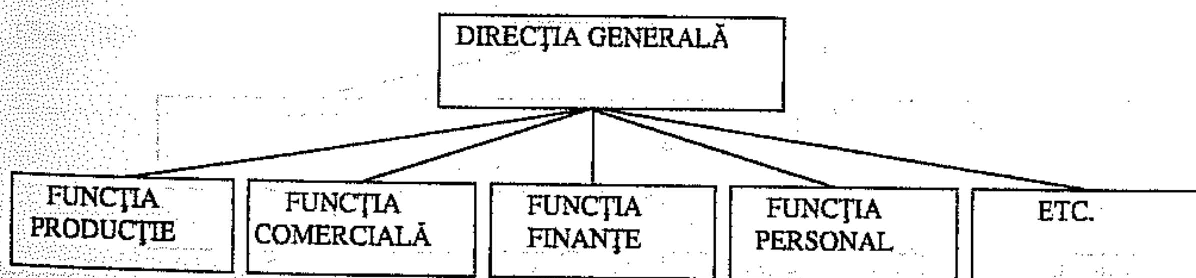


Fig. 2.12 Structură centralizată 2

Este structura clasică, cea mai simplă, în care directorul, singur sau cu echipa sa, joacă rolul capital în instaurarea legăturii directe cu ansamblul personalului. Procedurile și legăturile sunt puțin formalizate, campul de intervenție al fiecăruia este imprecis, toate problemele sunt legate de director iar relațiile personale sunt privilegiate.

Problemele care apar sunt cele legate de faptul că firma este animată de un "om-orchestră", care doreşte să facă tot şi inevitabil comite erori. Conducerea este atribuită fie "şefului dur dar generos"care ştie să motiveze subalternii, fie "autocratului inconştient"care zdrobeşte indivizii. Principalele ei dezavantaje sunt legate de aceste dificultăţi de coordonare dar şi de capacitatea limitată de a se adapta la mediu.

Structura este divizată pe funcţiuni - producţie, marketing, cercetare, astfel că apare tendinţa de a o considera mai mult "federală" decât "funcţională", toate poziţiile din diagramă avand stabilită o legătură clară cu vârful organizaţiei.

II.4.2.2. Structura divizională descentralizată

Aceste tipuri de structuri au două caracteristici principale: o separare netă între conducere şi diviziunile operaţionale, o semiautonomie între acestea. În interiorul fiecărui diviziuni se regăseşte frecvent o structură funcţională centralizată.

Esenţialul coordonării într-o astfel de structură, intervine în cadrul diviziunilor, obiectivul lor fixat de firmă fiind de natură globală - *profit, rentabilitatea capitalurilor.* Gradul de realizare a obiectivelor importante precum şi mijloacele financiare în funcţie de strategia de ansamblu ţin de domeniul conducerii generale.

Primul raţionament legat de acest tip de structură este o constatare: cvasitotalitatea marilor firme din lume au adoptat-o.

Pornind de la o anumită mărime a firmei, domeniile de intervenţie se multiplică, complexitatea creşte, devine de neconceput să menţii o centralizare prin funcţii, astfel că o mare autonomie este acordată diviziunilor. Strategia de ansamblu se conturează mai bine, responsabilităţile sunt încurajate, flexibilitatea se ameliorează.

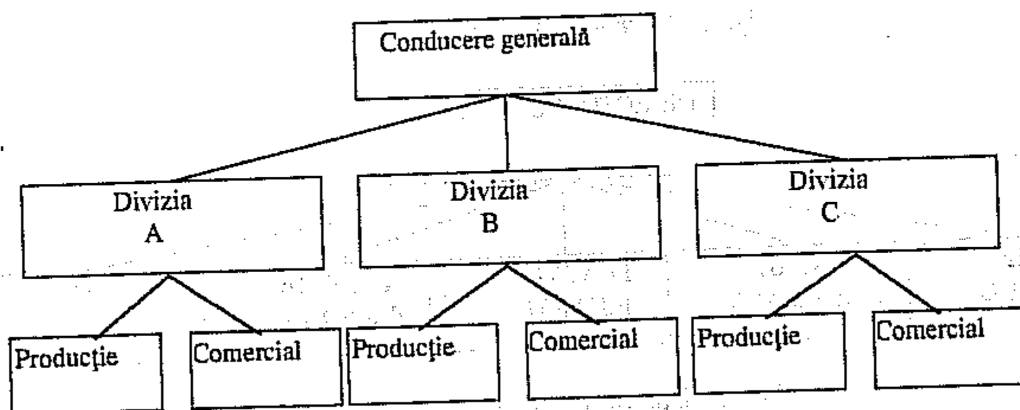


Fig. 2.13 Structură divizional centralizată

Si totuşi această structură, prezentată în figura 2.13, pare fragilă, totdeauna gata să se transforme, fie într-o structură centralizată, fie într-o colecţie de firme independente. Acest pericol este într-adevăr real. Pe de o parte ne putem imagina cu uşurinţă conducerea centralizată totdeauna gata să coordoneze, să orienteze, pe de alta ne putem întreba dacă

simplul joc al pieţei nu este mai bine adaptat decât managementul strategic, pentru asigurarea rentabilităţii şi coordonării.

II.4.2.3 Structura matriceală

H.I.Ansoff a calificat-o drept "forma adaptabilă". Vocaţia ei este de a depăşi inconvenientele structurii funcţionale clasice sau divizionale şi de a reliefa numai aspectele pozitive: prezentarea în figura 2.14.

Principiul de funcţionare constă în menţinerea departamentelor pe funcţii, şi asocierea sau suprapunerea de grupuri specializate însărcinate cu realizarea obiectivelor.

Membri organizaţiei sunt reperaţi prin coordonate : abscisa fixă marchează apartenenţa la un departament, iar ordonata, variabilă în timp, indică proiectele, activităţile, clienţii către care aceştia îşi îndreaptă atenţia pentru moment. Dacă totul funcţionează bine, se regăseşte aici, avantajul *departamentelor specializate*, adică competenţe şi responsabili de proiecte capabili să asigure o bună coordonare.

DIRECŢIA	DEPARTAMENT MARKETING	DEPARTAMENT PRODUCTIE	DEPARTAMENT PERSONAL	DEPARTAMENT FINANCIAR
SEF SANTIER "A"				
SEF SANTIER "B"				
SEF SANTIER "C"				

Fig. 2.14 Structura matriceală

In ultimii ani, structura matriceală s-a impus cu precădere, datorită flexibilităţii ei, a economisirii de resurse umane cu condiţia unei preocupări permanente de calificare a personalului.

Ea este structura care crează o interdependenţă mărită între toate cadrele de conducere, o creştere a gradului de cooperare dintre compartimente, o demarcare mai clară a atribuţiilor şi responsabilităţilor fiecăruia. Ea permite transferul prompt al specialiştilor, de la un compartiment la altul, funcţie de cerinţe, fiecare şef de compartiment avand mai multe

grade de libertate şi posibilitatea unei perfecţionări profesionale. Conceptul care se remarcă în cadrul structurii, este acela de "Matrix Bosses", a cărui semnificaţie rezultă din legăturile de interdependenţă şi cooperare dintre diverşi conducători.

Există însă şi dezavantaje care rezultă din lipsă unor metode de măsurare a gradului de executare a sarcinilor cu efecte directe asupra realizării obiectivelor în sine, din imposibilitatea unei planificări exacte, din ostilitatea personalului faţă de ambiguităţile fundamentale ale unei structuri care nu indică clar "de cine depind ei", fapt ce poate avea ca rezultat micşorarea integrării sau a loialităţii faţă de instituţie. În plus, o structură prea mobilă, naşte conflicte şi agresivităţi care impun o supraveghere atentă.

Totuşi, în sprijinul ideii de folosire a acestui tip de structură, se va comenta exemplul a două firme de construcţii, obligate în decursul anilor la modificări. Primul exemplu este cel al unei firme japoneze, a cărei structură tradiţională, a fost forţat înlocuită cu o structură de tip matriceal, deoarece a avut privilegiul să obţină concomitent mai multe contracte avantajoase, condiţionate de o rezolvare rapidă ce implica folosirea a 25-30 ingineri. Firma a creat celule de proiectare (engineering program group), în cadrul cărora inginerii erau subordonaţi concomitent, atat managerului de proiect, prin intermediul legăturilor structurale cu celula lor, cât şi vicepreşedintelui cu lucrări de construcţii, prin intermediul managerului de execuţie funcţională. Resursele intelectuale ale firmei, au fost astfel mobilizate şi mutate cu maximă eficienţă de la un obiectiv la altul. Celulele inginereşti create, cu o mare libertate de acţiune, reacţionau obiectiv la toate modificările din proiect reclamate de beneficiari şi se informau rapid în mod reciproc.

Introducerea schemei matriceale s-a făcut nu fără dificultate, deoarece a necesitat schimbarea radicală a sistemului informaţional, mentalitatea personalului în ceea ce priveşte modul de interacţiune a specialiştilor între ei, şi nu în ultimul rând modificarea statutului fiecărui salariat prin demarcarea clară a responsabilităţilor fiecăruia, care datorită flexibilităţii prea mari a structurii tindeau să se dilueze.

Organigrama iniţială a firmei este prezentată în figura 2.15:

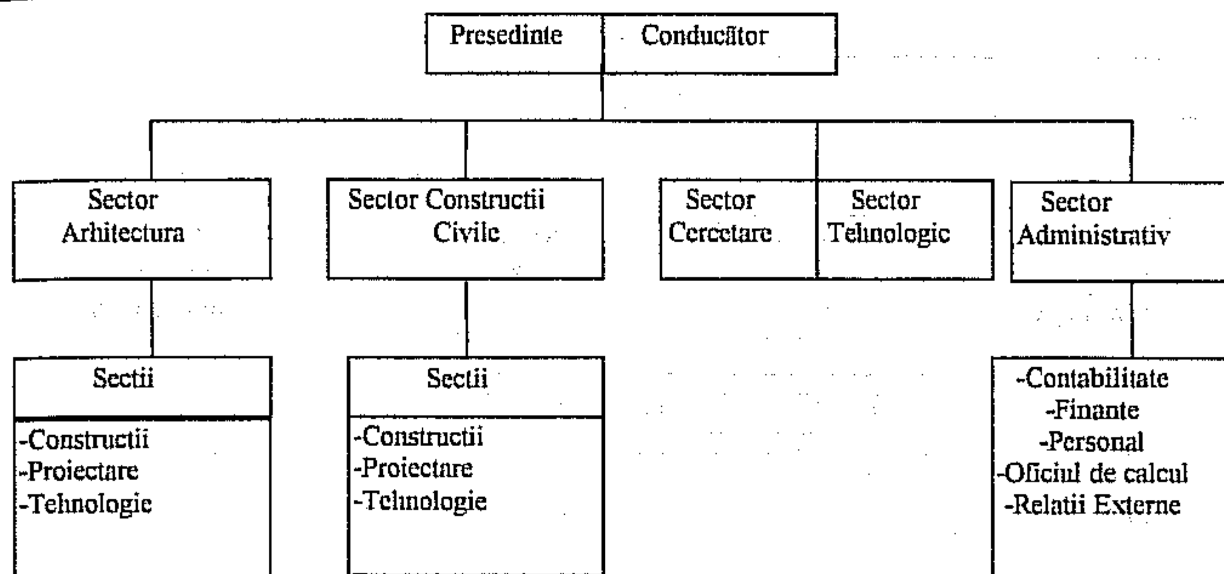


Fig. 2.15 Organigramă firmă construcţii

Al doilea exemplu este firma americană K.Z.F., firmă de construţii înfiinţată în 1956. Intre anii 1956-1977, înregistrează o creştere a producţiei nesemnificativă: valoarea totală creşte pe seama inflaţiei, a creşterii preţurilor la materiale, combustibil.

In anul 1977, valoarea producţiei era de 3,900,000$, structura de organizare interioară era de tip clasic cu tendinte de distorsionare a răspunderii deoarece fiecare departament specializat supraveghea punctual lucrările. Fiind în pragul falimentului, firma s-a adresat unui serviciu de "Engineering Consulting" care a propus o nouă structură de organizare: *matricealǎ*. Astfel ca se va înregistra un salt calitativ ajungand ca în 1987 valoarea producţiei să fie de 32,000,000$.

Structura de tip clasic este prezentată în figura 2.16:

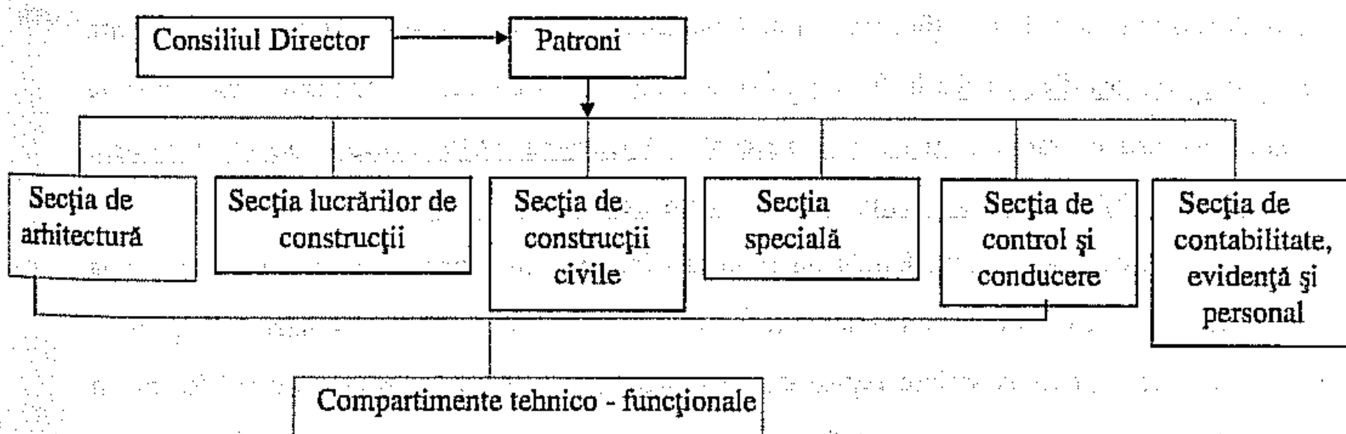


Fig. 2.16 Structură centralizată – firma K.Z.F.

Structura după reorganizare este prezentată în figura 2.17:

Preşedinte

Vicepreşedinte

Director operaţii tehnologice | Director serviciu tehnic | Director marketing | Director finanţe şi administrativ

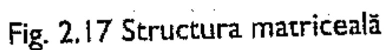
1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

10

BENEFICIAR

1 - grupa proiectare- arhitectură
2 - gr. de realizare în producţie a detaliilor arhitectonice
3 - grupa mecanicilor
4 - grupa electrotehnicienilor
5 - gr. de executie a lucrărilor de construcţii
6 - grupa construcţii civile
7 - grupa de transport
8 - grupa topografilor
9 - grupa de planificare
10 - grupa de conducători de proiecte


Fig. 2.17 Structura matriceală

Tendinţa generală este ca o firmă mică să îşi înceapă totdeauna existenţa cu o <u>structură personalizată</u>, grupul de indivizi fiind suficient de redus pentru ca legăturile necesare să fie stabilite cu eficacitate. Pe măsură ce firma creşte, şi directorul nu mai poate asigura integralitatea coordonării, se va angaja un director cu execuţia: structura iniţială se va transforma într-o structură <u>funcţională centralizată</u>. Firma va evolua în continuare diversificandu-şi activităţile (fiecare ramură va căpăta o anumită autonomie) şi va rezulta astfel o <u>structură divizională</u>. In final, pentru a-şi regăsi flexibilitatea şi specializarea, firma va crea în următorul stadiu o <u>structură matricealã</u>. <u>O asociere *dimensiune-organigrama* este frecvent întalnită, acestea din urma variind funcţie de mărimea firmei.</u>

S-au examinat diverse familii de structuri întalnite în practică, funcţie de repartiţia autorităţii, natura relaţiilor dintre indivizi, gradul de centralizare/descentralizare. În general nu se pot face aprecieri stricte legate de avantajele sau inconvenientele fiecărei forme în parte, după cum nu se poate stabili o legătură strictă între <u>*structură şi performanţe*</u>: , firmele cu performanţe înalte găsindu-se în toate familiile de structuri.

Există diverse situaţii în care o structură este mai eficace decât alta, şi ne întrebăm atunci cum putem stabili factorii ce influenţează alegerea structurii firmelor, care dintre ei intervin cu prioritate?

Două firme identice se pot dezvolta diferit dacă delegaţia de putere, sistemele de luare a deciziilor, procedurile, circuitele de informaţie, stilurile de conducere sunt diferite.

Viaţa efectivă a firmei există între *structura formală*, ce reprezintă un mijloc de informare cu exteriorul - firmele nu ezită să-si prezinte aceste scheme în plachetele lor legăturile fiind astfel mai bine personalizate - şi *structura informală*, aceea fără formă, aceea care apare în urma relaţiilor de tip informal (discuţii în pauzele de cafea), a normelor şi regulilor oficioase (obiceiuri nescrise), a relaţiilor de autoritate neprevăzute (legate de competenţa unui membru al firmei). Relaţiile informale permit o mai bună circulaţie a informaţiei şi contribuie adesea la performanţele firmei, ascunzand de cele mai multe ori insuficienţele structurii formale. Există şi situaţii mai delicate ce pot apare: de exemplu o legătură stransă, neindicată, se poate stabili între director şi un salariat, fost coleg de şcoală. Apare astfel posibilitatea ca autoritatea conducătorului să fie compromisă.

Alegerea unei structuri organizaţionale este o problemă dificilă cu implicaţii majore asupra rezultatelor firmei. Este şi motivul pentru care acest fapt trebuie să se producă în urma unei analize aprofundate, în urma unui studiu al tuturor consecinţelor, al tuturor implicaţilor. Reuşita nu va fi dintr-o dată, dar va apare cu siguranţă în urma mai multor tatonări, încercări.

II.5 INFLUENŢE ASUPRA STRUCTURII FIRMELOR - VARIABILE DE CONTEXT

Contextul firmei este reprezentat de mediul în care ea există şi are un sens.

Elementele de context atat interioare cât şi exterioare, susceptibile de a influenţa structura organizatorică a unei firme ar putea fi:

- *statutul firmei,*
- *dimensiunea ei,*
- *conducerea firmei,*
- *tehnologia,*
- *mediul,*
- *strategia.*

II.5.1 Statutul firmelor

Statutul firmei, permite înţelegerea gradului de autonomie al firmei ca şi al gradului de control extern. Nivelul de putere la care se situează firma are deasemenea influenţe asupra structurii organizatorice a acesteia.

Din punct de vedere juridic, există atat firme independente cât şi firme dependente, filiale ale unor grupuri. Firmele dependente, în comparaţie cu cele independente, sunt în

general mai centralizate, standardizate, planificate, controlate. Firmele independente dispun însă de mai multă autonomie şi realizează o descentralizare în luarea deciziilor în ierarhie.

II.5.2 Dimensiunea firmelor

Dimensiunea firmelor este în general percepută ca fiind dată de numărul de persoane angajate. Există însă şi alte criterii de a o defini: *mărimea activelor ce figurează în bilanţ, cifra de afaceri anuală, volumul sau capacitatea de producţie* etc.

Dimensiunea firmelor este o caracteristică tehnico-economică şi socială importantă. De aceasta depind indicatorii economici vitali cum ar fi costurile de producţie, profitul, cota de piaţă a firmei şi contribuţia sa socială - concretizate prin numărul de locuri de muncă asigurate, prin salariile plătite şi prin influenţa supra gradului de instruire al populaţiei din zona în care este amplasată.

Interesul pentru dimensiunea firmelor atinge sfera politicului, politicienii propunandu-şi în programele lor electorale să promoveze dezvoltarea economică bazată pe iniţierea de întreprinderi mici şi mijlocii.

In SUA firmele mici (ateliere de service, tapiţerii, spalătorii chimice, croitorii, saloane de cosmetică, clinici medicale, etc.) produc aproximativ 50% din Produsul Intern Brut (PIB) al ţării, şi annual, cele circa 14 milioane de firme mici asigură 80% din numărul de locuri noi create, astfel că s-a ajuns la formularea sintagmei "*small is beautiful*".

II.5.2.1 Diferenţierea şi dimensiunea firmelor

Dimensiunea firmelor are şi alte influenţe: constituie un factor cotextual important deoarece orice creştere notabilă a ei antrenează o *diferenţiere structurală*.

Cu cât o firmă posedă efective importante şi are un volum de activitate diversificat şi larg, cu atat este mai util să se separe activităţile, să se specializeze funcţiunile, şi chiar să se creeze noi niveluri ierarhice. Creaţia de nou, atrage dupa sine noi angajări de personal, deci o creştere a efectivelor firmei.

Dacă diferenţierea atat pe verticală - număr de niveluri ierarhice - cât şi pe orizontală - număr de funcţii - este sinonimă cu complexitatea structurii, am putea considera că *dimensiunea firmei constituie un factor de complexitate.*

In cadrul unei firme se disting în general trei tipuri de funcţii:

- cele care există permanent, indiferent de dimensiunea firmei;
- cele a căror frecvenţă de apariţie creşte cu dimensiunea firmei;
- cele care apar începand cu o anumită dimensiune.

De exemplu, *serviciile de contabilitate, de producţie, de marketing* sunt o prezenţă permanentă într-o firma indiferent de dimensiunea acesteia. Cu cât mărimea creşte, apare şi nevoia de control în utilizarea resurselor şi în calitatea produselor, astfel că îşi vor face astfel apariţia servicii pentru controlul calităţii, sau pentru cercetare-dezvoltare.

Alte servicii vor apare numai în situaţia depăşirii anumitor praguri de valori: exemplu, serviciul personal poate exista în cadrul firmelor cu efective între 100-199 angajaţi, şi este indispensabil în firmele cu mai mult de 200 angajaţi.

II.5.3 Conducerea firmelor

Conducerea reprezintă un alt aspect susceptibil de a influenţa structura organizatorică a unei firme. Se pune deseori întrebarea: *cine dirijează firma? este ea autonomă? conducătorii sunt proprietari sau sunt numiţi de aceştia?*

Gradul de autonomie al firmei poate fi înţeles din punct de vedere juridic sau economic. Juridic, apare distincţie între firmele independente a căror conducere îşi asumă alegerea strategică şi fundamentală, şi firmele ce se găsesc în poziţie de dependenţă faţă de o firmă mamă. Economic, dependenţa se înţelege prin raportare la partenerii ei economici: acţionari, furnizori, beneficiari, bancheri. Datorită poziţiei lor, aceştia pot dispune dependenţa economică a firmei şi influenţa organizarea ei internă.

Vom considera că anumite caracteristici ale conducătorilor pot avea o influenţă asupra alegerii structurii organizaţionale: *caracterul familial, confuzia între proprietate şi conducerea firmei, varsta şi formaţia conducătorilor.*

II.5.3.1 Caracterul familial al firmei

Una dintre caracteristicile firmelor mici şi mijlocii de tip familial este aceea de a fi fondate de un creator şi de a fi totdeauna dirijate şi posedate de acesta sau de descendenţii lui. Este cadrul propice pentru o permanentă confuzie între proprietate, originea firmei şi orientarea ei.

Firmele familiale sunt mai puţin diferenţiate şi mai centralizate decât cele nonfamiliale. Au o mărime mai redusă, nu depăşesc 200 de angajaţi, sunt frecvent conduse de autodidacţi, mai mult tehnicieni decât gestionari şi organizatori.

Independent de separarea juridică curentă existentă între patrimoniul conducătorilor şi acela al firmei, pe plan psihologic confuzia există, acest lucru provocand consecinţe asupra firmei. Conducătorii ezită să angajeze cadre şi să creeze funcţii distincte, limitand astfel atat diferenţierea orizontală cât şi cea verticală. Partajul puterii este puţin resimţit, şeful neagreind lăsarea în grija altora a procesului de luare a deciziilor.

Aceasta asociere dintre patrimoniul personal şi cel al firmei, face ca obiectivele acesteia să nu fie bine explicite. Practicand adesea un control direct şi personal, procedurile sunt mai puţin dezvoltate şi se face mai mult apel la rutină.

II.5.3.2 Asocierea: conducere - proprietate

Implicarea proprietăţii firmei în gestionarea acesteia constituie un factor de influenţă în configuraţia ei structurală, influenţă ce se poate manifesta în trei moduri:

- *conducătorii efectivi sunt proprietarii exclusivi ai firmei;*
- *conducătorii efectivi sunt în parte proprietarii firmei;*
- *conducătorii efectivi sunt numiţi de proprietarii firmei.*

S-a constatat că cu cât conducătorii sunt mai puţin implicaţi în proprietate cu atat firma este structurată în termeni de diferenţiere, descentralizare, planificare. În schimb, cu cât conducatorii sunt mai implicaţi, cu atat ei specializează munca, creeză funcţii distincte, definesc numeroase proceduri facand gestionarea mai repetitivă, mai impersonală. Conducătorii sunt tot mai tentaţi să predea ştafeta colaboratorilor atunci cand este vorba de luarea unor decizii ce nu le vizează direct patrimoniu.

II.5.3.3 Vârsta şi formaţia conducătorilor

Se presupune că firmele al căror conducători sunt în varstă şi autodidacţi, au tendinţa de fi mai puţin *structurate şi* mai *centralizate.* Conducătorul cu o formaţie superioară pare mai apt de a pune în operă o descentralizare şi o organizaţie mai structurată.

Concluziile ar putea fi formulate astfel:

- *profilele organizatorice nestructurate sunt specifice micilor firme familiale;*
- *structurile simple, formale şi centralizate sunt ale firmelor independente;*
- *conducătorii autodidacţi se situează între structurile simple, în timp ce cei cu formaţie superioară sunt apropriaţi de structurile complexe.*

II.5.4 Tehnologia

Tehnologia este un factor explicativ important în dimensiunile şi profilurile organizatorice. O creştere continuă a proceselor de producţie (producţie unitară, serie mică, serie mare, continuă) va atrage o creştere a dimensiunilor organizaţionale şi a complexităţilor profilurilor.

Astfel că tehnologiile de producţie unitară sunt asociate cu structuri de tip organic caracterizate de o uşoară birocratizare, de relaţii mai personale şi mai suple, în timp ce tehnologiile de producţie de masă sunt asociate unei structuri mecaniciste ce presupune o separare netă între funcţii, o definire precisă a activităţilor, a responsabilităţilor: există o

corespondenţă între producţia unitară şi profilele organizaţionale simple, şi producţia de masă şi profilele organizaţionale complexe

Se va ţine cont şi de faptul că o firmă are cel puţin două categorii de opţiuni tehnologice şi anume "ce să producă" şi "cum să producă". Astfel dacă o firmă constructoare de maşimi produce rachete ea va fi încadrată în tehnologia aerospaţială, iar dacă produce frigidere ea va fi încadrată în domeniul frigotehnicii. In ceea ce priveşte factorii materiali impicaţi în opţiunea "cum să producă", aceştia constau în materialele folosite în producţie, în echipamentele şi procedeele necesare pentru transformarea în produse şi servicii.

II.5.5 Mediul

Mediul în care firma evoluează prezintă o influenţă directă asupra structurii sale, influenţă ce se manifestă prin complexitatea, variabilitatea şi ostilitatea acestuia.

Este general considerat că unei complexităţi a mediului îi corespunde o mare diversitate a informaţiilor transmise centrelor de decizie ale firmei, ceea ce necesită o mai mare specializare.

O alta idee ce trebuie reţinută este aceea că unui mediu stabil îi corespunde o structură formalizată, şi cu cât firmele evoluează într-un univers mai dinamic cu atat tendinţa de a adopta o structură mai suplă creşte.

Unei ostilităţi globale a mediului, însemnand un risc pentru supravieţuirea firmei, i se asociează o centralizare a deciziilor, o dezvoltare a procedurilor de control. Într-o asemenea situaţie, este evidentă punerea în mişcare a sistemelor de control existente *a posteriori* pentru a asigura un control direct şi *a priori*.

Relaţia dintre structură şi mediu tinde mai mult către o reciprocitate decât către o simplă cauzalitate. Firma puternic diferenţiată, descentralizată poate constitui un factor de dinamism ce va putea influenţa caracteristicile mediului existent.

II.5.6 Strategia

Relaţia strategie-structură poate constitui un factor cheie al succesului unei firme. Studiile întreprinse în acest sens, s-ar putea rezuma la urmatoarea secvenţă:

MEDIU⇒ Δ STRATEGIE⇒ Δ STRUCTURĂ

"Structura îi urmează strategiei", înseamnă că orice schimbare de structură este condiţionată de manevrele strategice, condiţionate la randul lor de evoluţia mediului. Toate presiunile asupra structurii sunt înfăţişate în figura 2.18:

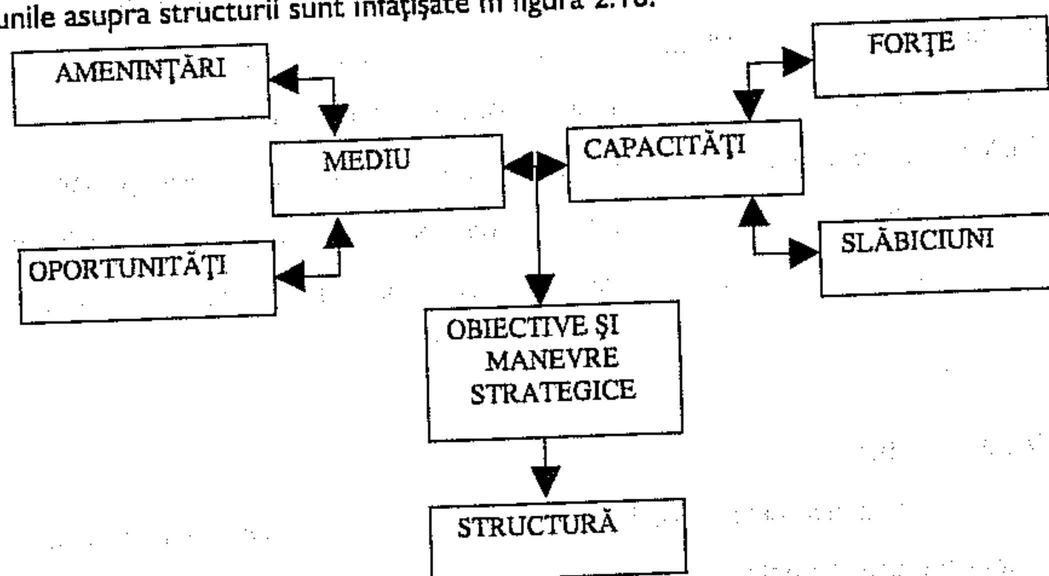


Fig. 2.18 Influenţe asupra structurii firmei

Ideea rămane totuşi puţin convingătoare deoarece raţionamentul se petrece la nivelul macrostructurilor şi deci nu permite punerea în evidenţă a ceea ce este mai interesant de ştiut : *evoluţiile structurilor subtile născute din modificările strategice.*

Toţi conducătorii ştiu bine că deciziile la nivel inferior au repercursiuni directe asupra celor ce se iau la nivel superior. Diferitele probleme care se interpun între decidenţi şi realitate cu rol de a le deforma percepţia, sunt produse de structură:

- repartiţia puterii;
- mobilitatea în organizaţie;
- resursele oculte;
- calitatea sistemului şi circuitul informaţiei;
- compoziţia grupului conducător.

În aceste condiţii relaţia s-ar putea rescrie la modul următor:

MEDIU⇒STRUCTURĂ⇒STRATEGIE

Atenţia trebuie orientată şi spre determinarea caracteristicilor ce îi permit firmei să se adapteze la diferite tipuri şi ritmuri de schimbări ale mediului. *Gradul de incertitudine* al acestuia constituie o variabilă esenţială astfel că pe măsura creşterii ei, structura trebuie să se diferenţieze fără ca mecanismele de integrare să se dizolve.

În această optică, o firma diversificată, expusă la o mari schimbări ale mediului, trebuie să creeze unităţi organizaţionale diferenţiate şi să rezolve problemele puse de coordonarea lor.

Ţinând cont de aceste considerente, relaţia poate deveni:

MEDIU ⇒ STRUCTURĂ ⇒ PERFORMANŢE

Sinteza tuturor acestor afirmaţii o reprezintă cuvintele lui Ansoff, pentru care *"strategia determină structura dar şi structura poate determina strategia după caz"*.

II.6 EFICACITATEA FIRMEI

Eficacitatea firmei, constituie în perioada de tranziţie la economia de piaţă o exigenţă fundamentală pentru supravieţuirea ei.

Se vorbeşte adesea de "eficacitate", "eficienţă". Cu toate că amandouă conceptele definesc performanţa, ele nu sunt sinonime.

***Eficienţa** măsoară cantitatea resurselor utilizate pentru producerea unităţii de produs.* Este frecvent apreciată în termeni de cost de producţie, de profit, de productivitate.

Eficacitatea este în general definită ca *"gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse de firmă"*. In aprecierea ei intervine însă o problemă: *care este numărul şi natura obiectivelor vizate?* şi aceasta pentru că există tentaţia de a considera un singur criteriu : **eternul profit**. Nu este de neglijat faptul că obiectivelor de natură economică trebuie să li se adauge cele de natură socială, de unde şi necesitatea înţelegerii eficacităţii prin prisma mai multor tipuri de obiective.

Din definiţia celor două, se înţelege uşor că eficacitatea este o noţiune mult mai largă decât cea de eficienţă pe care de altfel o şi include.

Pentru a putea stabili eficacitate unei firme se pot lua în considerare criterii de apreciere a performanţelor economice (rentabilitate, profit,....), sociale (gradul de motivaţie, coeziune,...), completate de aspectul organizaţional.

Eficacitatea economică este uşor percepută de conducători, şi se poate aprecia prin :

- *gradul de atingere al obiectivelor;*
- *poziţia firmei în sector;*
- *evoluţia poziţiei;*
- *calitatea produselor şi serviciilor.*

***Eficacitatea** socială* trebuie înteleasă prin prisma a cinci trepte de atitudine:

- *portretul climatului social din firmă;*
- *satisfacţiile individuale ale salariaţilor;*
- *natura relaţiilor dintre conducere şi reprezentanţii personalului;*
- *importanţa activiăţii sociale.*

Eficacitate organizatorica înseamnă:

- *respectarea structurii formale* - înţelegem prin structura formală, structura ce corespunde structurii oficiale definită de conducere. Există diferenţe faţă de structura reală definită ca rezultatul combinaţiei dintre structura formală şi relaţiile care se ţes în firmă, structura informală.
- *relaţii între servicii* - în cadrul firmei fiecare serviciu posedă propriile sale metode de lucru şi obiective. Frecvent realizarea obiectivelor parţiale provoacă situaţii conflictuale. Este grija conducerii de a limita şi de a rezolva conflictele, dezvoltând coordonarea şi "integrarea" diferitelor părţi ale întregului.
- *circulaţia informaţiei* - circulaţia pe orizontală între diferitele servicii nu este singura care poate influenţa eficacitatea organizaţiei. Trebuie în mod egal integrată dimensiunea verticală a informaţiei, aceea care corespunde schimbului între conducere şi diferitele niveluri ierarhice.
- *flexibilitatea* - este aptitudinea structurii de a se schimba ea însăşi pentru a se putea adapta condiţionărilor mediului, sau pentru a anticipa o modificare a strategiei: este supleţea structurii. Flexibilitatea reprezintă o caracteristică importantă, în măsura în care incapacitatea de evoluare rapidă naşte costuri ce pot fi fatale.

O chestiune importantă este stabilirea factorilor de influenţă asupra eficacităţii unei firme, dacă modul de organizare interioară a ei se numără printre aceştia, şi cum poate fi conceputa aceasta organizare interioară pentru ca influenţa ei să fie maximă.